

## Service maintenance

# Centraliser ou externaliser ?

Une usine de production sans maintenance, cela n'existe pas. Chaque site se doit d'entretenir un parc de machines, plus ou moins complexes et diversifiées, en passant de la mélangeuse, par la presse à granuler, le refroidisseur ou encore une conditionneuse. Mais alors, est-il préférable d'avoir son propre service en interne ou bien de faire appel à une entreprise spécialisée en externe ? Chaque site est différent et le choix se fera selon sa façon de produire.

La gestion optimisée de l'ensemble du matériel d'un site de production se fait en fonction d'objectifs précis que chaque entreprise doit définir. Des facteurs économiques, humains et techniques sont pris en compte. La « santé » du site doit être ainsi réfléchi en préventif, avant toute défaillance, mais également en correctif, après défaillance. L'entretien des machines est une nécessité, c'est l'un des moyens pour aider à produire et donc une part intégrante du processus de fabrication. Éviter tout arrêt du site à cause d'un problème technique est primordial.

### Son propre service en interne

Centraliser sa maintenance signifie que l'entreprise est dotée d'une équipe de plusieurs techniciens en interne, entièrement destinée au site de production. Ce choix permet de standardiser des méthodes, des procédures et des moyens de communication avec les équipes de production notamment. Les techniciens, d'une polyvalence indispensable, possèdent une vision globale de l'état du parc des matériels à gérer. Cela permet une gestion aisée et plus souple des moyens humains. Le matériel est optimisé au maximum. Chaque sala-

rié est formé régulièrement, à chaque nouvelle installation de machine, mais également sur d'autres aspects techniques résultant de nouveaux besoins pour l'entreprise. Par ailleurs, il existe des méthodes et des logiciels de gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO), spécialement conçus pour assister les services de maintenance dans leurs activités.

Une obligation de posséder son service de maintenance intégré et développé est celle des entreprises se situant dans des zones difficiles d'accès telles que les sociétés insulaires (La Réunion par exemple) ou en montagne. Une équipe de salariés experts et formés régulièrement est indispensable et très importante pour la bonne mise en route quotidienne des sites. Des conditions météorologiques ne facilitant souvent pas le travail (forte chaleur, tempête, neige, etc.).

### Un service décentralisé

Des entreprises choisissent de faire confiance à une société de services externe pour l'entretien de leur parc de machines. La personne assurant le lien est souvent le responsable production. Cela permet de réduire une partie des

coûts humains (moins d'effectifs, pas de formation à prévoir, etc.) et matériels (pas de local et de stock spécifiques à prévoir). Les techniciens intervenant définissent un planning d'entretien régulier du matériel, ils sont formés par leur société pour être opérationnel, soit en étant expert sur un certain type de machine ou bien sur tout type de processus. Cette façon de travailler est idéale pour les petits sites de production. Il faut cependant que cette société de services soit réactive et puisse garantir des délais d'intervention courts.

Ces deux modèles d'organisation étant contraires, les avantages et inconvénients de l'un sont souvent le contraire de l'autre.

Dans tous les cas, le rôle des techniciens de maintenance est bien plus que seulement « réparateur ». Ils sont au cœur de l'entreprise et en connaissent chaque boulon. Un métier de plus en plus technique et s'élargissant sur du management d'équipe, de la communication et des systèmes de gestion.

**Caroline Morice**

## Focus entreprise Europe Service Industrie

**Europ Service Industrie (ESI) a été créée en janvier 1989 par messieurs Claude Raison et Christian Besnard. En 2002, ESI transfère son siège à Vernouillet (28) et s'organise autour d'un atelier de maintenance et de chaudronnerie de 4 800 m<sup>2</sup>. La société connaît une croissance rapide et constante. Aujourd'hui, le chiffre d'affaires avoisine les 15 millions d'euros et la société emploie 60 personnes. Europ service Industrie est aujourd'hui manager par un quatuor composé de Claude Raison, Christian Besnard, Julien Raison et Damien Besnard. Ce dernier a accepté de**

**nous présenter la façon de travailler d'ESI en matière de service de maintenance pour les entreprises.**

**La Revue de l'alimentation animale : Pouvez-vous présenter en quelques mots Europ Service Industrie, ESI ?**

**Damien Besnard :** ESI propose différents services en France et à l'international. Nous commercialisons des usines de granulations neuves complètes, dites clé en main, des lignes de granulation et de broyage, du remplacement de machines par des machines neuves ou d'occasions garanties comme du matériel

neuf. Nous proposons les études et la conception, la construction dans nos ateliers de chaudronnerie, ateliers de mécanique et atelier de maintenance, nous effectuons la mise en place de nos matériels sur le site du client avec nos équipes de monteuses et nous assurons la mise en service avec nos ingénieurs. ESI a toujours choisi de travailler en partenariat avec de grands leaders et distribue, installe et entretient les machines de CPM (presses à granuler, broyeurs, préparateurs), Geelen (refroidisseurs), Tietjen (broyeur), Nielsen (presse à briquette), Warren & Baerg (presse à cube), etc. Nous avons également développé nos propres gammes de matériel que nous concevons et produisons dans nos ateliers (broyeurs de 22 à 600 kW, presse à granuler 45 kW, sècheurs rotatifs type tambour, cyclones, mélangeur, préparateur, emietteurs, malaxeurs, mélangeuse jusqu'à 12 000 litres, écluses, broyeurs et tondeuses agricoles, etc.). Nous faisons le service après-vente, les audits d'usines, du conseil, et de la formation. ESI est un organisme de formation agréé.



*Opération de maintenance, assurée par Europe service industrie, sur un ventilateur.*

### **RAA : Quelle place occupe le service de maintenance aux entreprises ?**

**D. B. :** Voilà ce que ESI fait et sait faire, mais effectivement le cœur de métier de notre entreprise a toujours été, et reste la maintenance des équipements industriels et la fourniture de pièces d'usure. Nous travaillons avec tous types d'entreprises, société de petite taille de quelques personnes jusqu'aux grosses entreprises appartenant à des groupes internationaux (alimentation animale, usine de déshydratation, sucrerie, équarrissage, huilerie, industrie du bois, minoterie, énergies nouvelles, biomasse, minéraux, engrais, compost et auprès de viticulteurs). Nous sommes flexibles et nous nous adaptons aux demandes et exigences de notre clientèle car, comme on peut le penser, une opération de maintenance dans un moulin de petite taille se gère différemment qu'une opération de maintenance effectuée chez un leader mondial classé Seveso 2 par exemple. Nous devons sans cesse évoluer car nos clients sont de plus en plus exigeants avec nous, ils demandent de plus en plus de certificats, d'accréditations, de permis, de droits, de formations, d'agréments, d'assurances, de plans de prévention, etc.

### **RAA : Comment se passe un « état des lieux » lorsque vous arrivez sur un nouveau site ?**

**D. B. :** Au niveau de la nutrition animale, nous travaillons avec beaucoup d'entreprises sur le plan national et international. Cela se fait toujours en fonction des demandes de la clientèle, et de nos disponibilités. Nous travaillons sur le matériel que nous connaissons, que nous fabriquons et que nous représentons. Nous pratiquons des audits d'usine et de machines programmés afin de déterminer leur état. Différents types de manipulations peuvent être effectués, soit lorsque la machine est en fonctionnement (caméra thermique, analyse vibratoire, etc.) ou bien lorsque la machine est arrêtée (jeux mécaniques, les états de surface avec des comparateurs, etc.). La machine peut être démontée directement sur site pour contrôler les portées de roulement (au centième de millimètre), l'état interne des roulements, l'état des joints, contrôle des niveaux d'huile et de graisse, etc. On peut également prévoir le démontage dans nos ateliers où l'on peut contrôler chaque pièce à l'aide d'outils de mesure spécifiques (pied à coulisse, micromètre, pépitas, jauges, comparateur, machine 3D, etc.). Une fois l'audit terminé, nous envoyons un rapport détaillé au client, agrémenté de photos afin qu'il puisse découvrir l'état réel de sa machine à l'instant T.

### **RAA : Une fois l'audit effectué, comment se passe la suite ?**

**D. B. :** Nous prévoyons du temps avec le client pour connaître

sa demande et son besoin au niveau de sa maintenance. Nous travaillons en maintenances curatives et correctives. Chaque client a des besoins spécifiques à son site. Par exemple, on peut nous demander que la machine soit réparée à moindre coût pour qu'elle puisse fonctionner encore six mois avant que la nouvelle machine de remplacement soit livrée. D'autres souhaitent une remise à niveau de la machine qui leur permettra de fonctionner durant toute une campagne, sans aucune avarie. Certains nous confient l'entretien annuel de leur machine suivant un calendrier. Nous sommes dans l'obligation de maintenir la machine dans un état de fonctionnement optimum et garantir qu'il n'y aura aucun souci pendant l'année de production. Si jamais un problème survient sur la machine, ESI doit intervenir en garantie (pièces et main-d'œuvre) pendant l'année de production. D'autres nous font intervenir en préventif systématique pour remplacer une liste de pièces déterminées par leur soin ou suivant les données constructeur. Nous intervenons également en mode dépannage où l'on peut dans certains cas faire « décaler » une équipe d'intervention sous deux heures avec toutes les pièces d'usure disponibles dans le camion.

### **RAA : Comment pourriez-vous décrire votre approche client ?**

**D. B. :** Notre service commercial propose la maintenance chez les clients, mais généralement ce sont les clients qui sont demandeurs et contactent soit notre service commercial, soit notre service technique directement afin d'organiser les opérations de maintenance et de dépannage. Notre service commercial et notre service technique sont joignables tous les jours de l'année car l'entreprise n'est jamais en congés. C'est une obligation lorsque l'on fait du service et que l'on vend de la maintenance et du dépannage. Chaque demande est gérée par le service technique qui organise avec le client chaque composante d'une action de maintenance réussie.

### **RAA : Qu'est ce qu'une action de maintenance réussie pour ESI ?**

**D. B. :** Plusieurs étapes doivent être suivies :

- Bien comprendre le besoin du client.
- Connaître la marque et le type exacte de la machine, son numéro de série et les évolutions, transformations et toutes les modifications réalisées.
- Questionner le client pour essayer de diagnostiquer les causes du problème, si problème il y a.
- Chiffrer au mieux le coût de la maintenance, car certaines opérations importantes passent en investissements, et nous sommes soumis à la concurrence.



Les 4 800 m<sup>2</sup> de locaux de Vernouillet (28) permettent à Europe service industrie de stocker une grande partie du matériel nécessaire à ses interventions de maintenance (machines, outils, etc.).

© ESI

- Planifier la date d'intervention avec les différents services du client.
- Répondre aux exigences et gérer les plans de prévention, les permis de feu, les assurances, les services hygiène et sécurité, les certificats, engagements, formations de nos personnels à l'entrée sur le site, diplôme de nos personnels SST, cariste, grutier, conducteur de nacelle, habilitation soudure, les visites avant chantier, etc.
- Définir le mode opératoire.
- Définir et approvisionner les pièces à avoir sur site pour l'intervention. Ce sont les pièces que l'on a vendues et que l'on va remplacer, mais également toutes les pièces dont on pourrait avoir besoin si l'on rencontrait une autre avarie. On doit faire face à toutes éventualités et apporter le meilleur service qu'il soit. C'est notre devise.
- Faire préparer les pièces en caisse afin qu'elles puissent être chargées dans les camions ou les remorques, voir être envoyées par transporteur lorsque le poids est important.
- Transmettre le dossier de mission au responsable de l'intervention avant le départ avec toutes les consignes, les plans, les instructions. Pour l'intervention sur une presse, une équipe de maintenance ça peut être deux techniciens, un camion atelier, 80 000 € de pièces détachées dans le camion, l'outillage, les outils de mesure, etc.
- Veillez à ce que tout se déroule correctement en étant en contact avec notre équipe et avec le client.
- Faire le bilan avec notre équipe et le client après l'intervention.
- Envoyer un rapport d'intervention au client avec des remarques, des conseils, des actions à entreprendre, etc.
- Programmer la prochaine intervention qui peut être dans 8 jours, 6 mois ou 1 an.

Nous avons un logiciel qui nous assiste dans la gestion des opérations de maintenance, nous connaissons le parc machine de nos clients et possédons généralement toute la documentation technique des machines sur lesquelles nous intervenons.

#### **RAA : Comment organisez-vous vos plannings en interne ?**

**D. B. :** Nous travaillons en interne avec un planning informatisé sur lequel nous avons toutes les opérations de maintenance programmées (maintenance mécanique, maintenance chaudronnerie) et nous planifions les différentes interventions en fonction des demandes et besoin des clients et des disponibilités de nos équipes. Nous programmons certaines interventions un an à l'avance, mais nous sommes capables de fonctionner en mode dépannage ou l'on peut dans certains cas faire déca-

ler une équipe d'intervention sous deux heures avec toutes les pièces d'usure disponibles dans le camion.

C'est très difficile de gérer un planning avec des maintenances programmées et des dépannages urgents. Nous devons être très flexibles, accepter le changement et le bouleversement de dernière minute. Dans un souci de toujours mieux répondre aux attentes de la clientèle, nous travaillons actuellement sur la mise en place d'une planification avec rappel automatique des clients lorsqu'ils doivent effectuer telle maintenance, sur telle machine, dans un délai de tant de semaine.

#### **RAA : Si un client a besoin de vous, là, tout de suite, comment réagissez-vous ?**

**D. B. :** La réactivité en cas de panne est une des forces de ESI. Comme nous le disions prudemment, nous pouvons faire décaler une équipe dans un délai de quelques heures, voire moins s'il n'y a pas de pièces détachées à sortir de notre stock. Nous pouvons dérouter une équipe de maintenance se dirigeant vers un client pour aller dépanner un autre client qui exige une intervention vitale et urgente. C'est un peu comme dans le service des urgences de l'hôpital. On doit être capable de diagnostiquer très vite la problématique, rester calme et intervenir en premier lieu là où c'est vital et traiter ensuite les autres chantiers. Nous travaillons du lundi au vendredi, mais sommes capables de travailler la nuit, le samedi, le dimanche (avec autorisation auprès de l'inspection du travail et de l'Urssaf) et les jours fériés. Il n'est pas rare que nous soyons en contact avec certains clients le samedi, que nous préparions et sortions les pièces de notre magasin le dimanche, et que nous intervenions le lundi. Nous avons un stock de pièces détachées disponible de plus 1 500 000 € à Vernouillet (28) afin de pouvoir dépanner les clients en express. De plus en plus souvent, des responsables maintenance, des directeurs d'usine nous appellent à la suite d'intervention pour féliciter nos équipes et le travail effectué sur leur site. Pour nous, c'est la plus belle des récompenses !

#### **RAA : Quels sont les atouts pour un site de production, de faire appel à une entreprise de maintenance externe ?**

**D. B. :** Le client travaille avec un expert qui maîtrise la machine sur laquelle il intervient. Notre technicien expert suit des formations régulières chez les fabricants des machines que nous entretenons (CPM aux Pays-Bas, Nielsen au Danemark, etc.). SKF, NTN et Timken font de la formation sur notre site (formation théorique en salle et formation pratique dans nos ateliers sur les machines).

Nous avons accès à un stock important de pièces détachées disponibles qui coûte très cher car immobilisé. Le client est donc certain qu'il ne manquera pas de pièces détachées pour effectuer la maintenance. Que toutes les pièces seront bien disponibles le jour J, car l'oubli d'une petite pièce essentielle peut compromettre le résultat de l'opération de maintenance, voir mettre la machine à l'arrêt.

En termes de coût, nous faisons payer uniquement les pièces montées sur la machine car nous reprenons les pièces non utilisées et elles ne sont pas facturées. Le temps nécessaire pour la gestion avant et après l'intervention est supporté par le fournisseur et non par le client. Nous garantissons le résultat, ainsi que la machine sera réparée gratuitement s'il y a un problème.

En ce qui concerne le management du personnel de l'entreprise cliente, les salariés peuvent jeter la faute sur la société extérieure s'il y a des soucis. Cela évite des pertes de temps et évite également une mauvaise ambiance néfaste au bon fonctionnement d'un travail en équipe. Sont évités également la formation

du personnel et l'investissement dans de l'outillage spécifique qui coûte très cher.

**RAA : Pour conclure, comment décririez-vous votre métier ?**

**D. B. :** Nous sommes tous passionnés par notre beau métier difficile qu'est la maintenance. Nous le vivons au quotidien et travaillons avec nos propres équipes travaillant en adéquation avec les équipes de nos clients. Les outils que nous commercialisons et que nos clients utilisent sont de plus en plus performants, automatisés et autonomes. Ces machines sont conçues pour fonctionner 24 heures/24, 7 jours/7, et les arrêts

de productions coûtent chères. Le technicien ou ingénieur de maintenance moderne peut être comparé au médecin qui analyse et interprète des résultats, conséquence d'une maladie. Pour que la guérison soit parfaite, il faut une expertise efficace. Le remplacement de pièces détachées est à la portée de beaucoup d'entreprise, par contre, l'audit, l'expertise et la garantie de bon fonctionnement ne sont pas à la portée de tous. C'est la raison pour laquelle ESI existe encore aujourd'hui et tend même à développer son service maintenance.

Propos recueillis par C. M.

## Témoignage - Groupe Pilardière Une maintenance au cœur de l'usine

Un exemple de service de maintenance 100 % intégré au site de production est celui du Groupe Pilardière. Trois salariés et deux stagiaires assurent quotidiennement l'entretien et le bon fonctionnement de l'ensemble du parc de machines de la société. Formation, organisation, prévention, réparation, etc. Tel est leur quotidien. Benoît Pive-teau, responsable maintenance du site de Saint-Mars-la-Réorthe, présente sa façon de manager son service.

« Quand je suis arrivé au service maintenance du groupe, il y a plusieurs années, je suis parti d'un constat : un outil de production vieillissant, un process complexe et une gestion de l'information non formalisée. Suite à ce bilan, une méthodologie interne a dû être repensée et adaptée au site. Le Groupe Pilardière développe et fabrique un nombre important de galéniques en minéraux et solutions nutritionnelles le plus souvent sur cahier des charges. Les lignes de fabrication, le stockage, le conditionnement, etc. doivent s'adapter à un nombre très important de critères et d'exigences différents selon les formules fabriquées.

Notre service maintenance est composé de cinq personnes dont trois en service continu. La polyvalence et la réactivité de nos techniciens sont les maîtres mots. Nous accueillons également depuis cette année deux stagiaires. Cela nous tient vraiment à cœur de pouvoir former les techniciens de demain. Ils sont en Bac professionnel et en BTS MEI, Maintenance équipement industrie.

En plus de leur travail au quotidien, ils sont chargés de différents projets de développement tels que l'adaptation de notre nouvelle station de chargement du vrac. La formation des salariés est également indispensable pour développer les compétences.

Mon poste de responsable maintenance me permet d'assurer le rôle de manager et de chef de projets. Notre service travaille à 50 % en préventif, 30 % en curatif et 20 % en mode projet pour assurer le développement et la mise en place d'une nouvelle organisation. Les actions les plus importantes sont l'entretien du parc de machines, l'organisation du magasin, la gestion des interventions et des phases de diagnostics. Le fait d'être un service interne demande de l'organisation. Depuis plusieurs mois, je travaille à l'élaboration de nouveaux outils de suivi et de méthodologie pour assurer une gestion la plus réactive possible. En parallèle et au fur et à mesure que l'arborescence se développe, il faut former le personnel, plus ou moins habitué à utiliser au quotidien l'informatique. L'objectif à terme de cette mise en forme et enregistrement des données est de mettre en place une GMAO (logiciel de gestion de maintenance assistée par ordinateur). Chaque



secteur est détaillé. Toutes les demandes d'interventions sont informatisées et enregistrées. On sait où et comment on doit agir, si elle est urgente ou si elle demande à être étudiée, si le matériel est à disposition ou si nous devons faire appel à de la sous-traitance, est-ce qu'un arrêt des machines est à programmer, etc. ? Un ordre de travail est créé. Un compte rendu est également rédigé tous les jours pour chaque machine afin de recenser toutes les actions. Tous ces actes, qui demandent un investissement temps non négligeable pour chaque salarié, permettent d'archiver les interventions et toutes les informations liées telles que la gestion du stock de pièces, etc. Cet historique est appréciable pour estimer les coûts de maintenance d'une année sur l'autre et d'être en mesure de budgétiser le poste pour l'année suivante. Cette gestion de l'information rentre également dans le cadre de la nouvelle stratégie du Groupe Pilardière en matière de maîtrise des flux de l'information permettant ainsi une meilleure planification des ressources de l'entreprise.

Un service de maintenance interne se doit d'être organisé pour être le plus réactif possible, avec des salariés impliqués et polyvalents qui aiment ce qu'ils font. Notre implication est maximum lorsque le responsable industriel, en réponse aux demandes du commerce, souhaite apporter des modifications sur une ligne de fabrication, acheter une nouvelle machine, ou encore améliorer les conditions de travail ou de sécurité. La maintenance est au cœur de l'usine. C'est un service passionnant demandant technique, méthodologie et beaucoup d'humain ! »

Propos recueillis par C. M.